

6.Тигипко С. Для главного банкира нет задачи важнее, чем служить Украине и украинцам // Зеркало недели. – 2003. – №13. – С. 1, 8.

Отримано 16.04.2003

УДК 336.012 : 658.114

Г.В.НАЗАРОВА, канд. техн. наук

Харківський державний економічний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА ДІАГНОСТИКА КОРПОРАЦІЇ

Запропонована методика комплексного організаційно-функціонального аналізу діяльності корпорації з оцінюванням основних функціональних областей діяльності підприємства за допомогою сучасних методів організаційної діагностики та комп'ютерних технологій.

Корпорація, що має за мету ефективне використання об'єднаного капіталу, є перш за все підприємством, самостійним господарюючим статутним суб'єктом, який має права юридичної особи і здійснює виробничу, науково-дослідницьку і комерційну діяльність для одержання відповідного прибутку (Закон України “Про підприємства в Україні” від 27 березня 1991 р. № 887). Однією з головних проблем сучасного етапу розвитку корпоративного управління в Україні є налагодження виробничої, фінансової, маркетингової діяльності підприємств, які змінили форму власності і (декілька разів) самих власників. Захоплюючий процес перерозподілу власності між інсайдерами й аутсайдерами (внутрішніми та зовнішніми інвесторами) відвернув увагу усіх учасників корпоративних відносин від безпосереднього процесу управління підприємствами, тобто від корпоративного менеджменту. Це стало гальмом у розвитку великих промислових підприємств, які за організаційно-правовою формою є акціонерними товариствами.

Проблеми корпоративного менеджменту в загальній теорії організацій розглядалися багатьма вітчизняними й західними фахівцями, серед них О.Є.Кузьмін, М.М.Мартиненко, В.А.Євтушевський, Б.З.Мільнер, Д.Гібсон, Д.Іванцевич, Д.Доннелі [1-5]. Більшість досліджень присвячена проблемам створення внутрішньокорпоративної системи управління, регулюванню організаційно-економічних відносин, розробці стратегії та організаційної структури, тобто функціям та технологіям менеджменту. Але поза межами дослідження залишаються ефективні методи діагностики й аналізу існуючого стану корпорації, а без цього не можна приймати ефективні рішення по всіх перелічених проблемах, як не можна лікувати хворого без встановлення правильного діагнозу.

Створення методики комплексного організаційно-функціонально-

го аналізу діяльності корпорації та її реалізація для діагностики стану головних підсистем великого промислового підприємства є метою цього дослідження.

Методологія і організація дослідження стану корпорації потребує врахування таких системних характеристик, як проблема та мета, об'єкт та предмет, ефективність та результати дослідження. Предметом може бути проблема (або комплекс проблем), вирішення яких є ціллю дослідження. За визначенням А.Ігнат'євої і М.Максимцова, проблемою є невідповідність фактичного стану об'єкта управління (наприклад, виробництва, збуту, фінансів) бажаному або заданому (запланованому) [6]. До даного часу вибір головної проблеми корпорації, що стримує її розвиток, було покладено на інтуїцію та майстерність керівництва корпорації. Не відкидаючи цього, можна стверджувати, що дослідження і аналіз стану підприємства більш формальними методами є ефективним інструментом і підґрунтям для прийняття зважених рішень та цілеспрямованого управління по усуненню слабких і зміцненню сильних сторін корпорації.

Для проведення організаційно-функціональної діагностики найбільш доцільно застосовувати методи, засновані на виявленні та узагальненні думок експертів, спираючись на їх знання ситуації та досвід. До таких методів відносять анкетування, інтерв'ювання, мозковий штурм, дискусію, наради, ділові ігри, сценарії. Сутність методу експертних оцінок полягає в організації опитування експертів з кількісною оцінкою суджень і обробкою їхніх результатів. Узагальнена думка групи експертів приймається як вирішення проблеми. Метод експертних оцінок включає обов'язкові етапи підбору експертів, оцінки їхньої компетентності, процедури проведення опитування, обробки результатів, визначення узгодженості думок експертів. Після проведення опитування групи експертів здійснюється обробка результатів. Вихідною інформацією є числові дані, що виражають думку експертів і її змістове обґрунтування.

Системний підхід до комплексного аналізу всіх сфер діяльності підприємства потребує визначення завдань, що входять до області аналізу. Таке впорядкування наведено у табл.1.

Комплексний організаційно-функціональний аналіз підприємства повинен включати оцінювання усіх функціональних областей діяльності підприємства за допомогою сучасних методів організаційної діагностики та комп'ютерних технологій. Об'єктами запропонованої методики визначення стану корпорації є головні області її діяльності: персонал, фінанси, маркетинг, основне виробництво, зовнішні зв'язки. Однак набір областей залежить від галузі, наявної організаційної стру-

ктури підприємства, технологій, стратегічних цілей, відносин із зовнішнім середовищем, організаційної культури.

Таблиця 1 – Характеристика задач, що вирішуються в процесі організаційно-функціонального аналізу підприємства

№ п/п	Найменування завдання	Призначення завдання
1	Оцінка ефективності організаційної структури підприємства	Визначення загального стану організаційної структури та стану відділів, що складають області з відхиленням від норми
2	Визначення та оцінка загальних характеристик організації	Визначення показників, що характеризують діяльність, історію, власність, вплив та місцезнаходження підприємства
3	Визначення відносної оцінки факторів навколишнього середовища	Визначення політичних, економічних, екологічних, соціокультурних, ринкових, демографічних факторів
4	Оцінка стратегії, цілей, основних завдань	Визначення показників, що оцінюють цілі й завдання стратегічного вибору
5	Оцінка фінансових факторів	Розрахунок показників управління фінансовою діяльністю, балансових звітів, прибутків та збитків, фінансового планування і прогнозування за звітами аудиторів
6	Оцінка маркетингових факторів	Розрахунок показників управління маркетингом, стану ринків (локальних та експортних), бази клієнтів (споживачів), ціноутворення, збуту, обслуговування клієнтів, рекламної діяльності
7	Оцінка виробничої діяльності підприємства	Розрахунок показників управління виробництвом, виробничих потужностей, технологій, використання землі та споруд підприємства, організації виробництва, функцій контролю та управління якістю, постачання, безпеки, продуктивності виробничої системи
8	Оцінка досліджень та розробок	Розрахунок показників інноваційних та дослідницьких проектів, інноваційного потенціалу, співробітництва з іншими організаціями
9	Оцінка людських ресурсів підприємства	Розрахунок показників управління людськими ресурсами, структури персоналу, комплектування та відбору, навчання і розвитку, оплата праці та мотивація, кадрова політика
10	Оцінка системи управління і організації діяльності підприємства	Визначення показників організаційної структури, прийняття рішень, менеджменту, координації, зв'язку, системи внутрішньої інформації, планування та контролю, організаційної культури, використання сторонніх експертних послуг
11	Оцінка ефективності підприємства	Розрахунок показників ефективності, конкуренції, позиції в галузі, тенденції ефективності
12	Прогнозування діяльності підприємства при змінах організаційної структури	Реформування організаційної структури, її адаптація та координація із запобіганням дії руйнівних факторів

Анкета для проведення функціонального аналізу підприємства має п'ять блоків, що відносяться до п'яти ключових перерахованих вище областей діяльності корпорації. Кожна область включає контрольний список з 10 питань, призначений для того, щоб проаналізувати й оцінити, наскільки кожна з областей підтримує загальну політику підприємства. Варіант відповіді може варіюватися в межах від 1 до 5 балів (5 – максимальна оцінка). У процесі обробки анкет по кожній області прораховується середній бал, будується діаграма загальної політики підприємства, за якою встановлюються найсильніша й найслабкіша області для більш детального аналізу.

Функція управління, яка вирішується запропонованою методикою – це аналіз, тобто виявлення ситуації, що склалася на підприємстві, та причин, що її обумовили. Завдання відноситься до інституціонального рівня управління і відіграє головну роль у формуванні як зовнішньої політики підприємства в цілому, так і внутрішньої політики його відділів. Ціллю методики є отримання повної та достовірної інформації про раціональність побудови організаційної структури підприємства, ефективності роботи функціональних підрозділів для максимального забезпечення стратегічного потенціалу, визначення сильних і слабких сторін підприємства.

Методика оцінки діяльності підприємства складається з двох частин. У першій частині оцінюється загальний стан підприємства за основними областями його діяльності, в результаті чого виявляється найбільш проблемна та відстаюча область. У другій частині оцінюється виявлена область за показниками ефективності управління. Далі аналізуються причини, що вплинули на поточний стан, і відповідно до цього застосовується певна стратегія подальшої політики підприємства.

Розглянемо застосування даної методики на прикладі науково-виробничої корпорації “ФЕД”, до складу якої входять Первомайський машинобудівний завод, Вовчанський агрегатний завод і Харківське агрегатно-конструкторське бюро. Об'єктом дослідження було обрано Харківський машинобудівний завод “ФЕД” як структурну складову корпорації ФЕД. Маючи сучасну виробничу базу і висококваліфікований персонал, корпорація “ФЕД” є провідним у СНД об'єднанням із серійного виробництва і ремонту інтегральних гідроприводів, електроприводних насосних станцій, гідронасосів, гідромоторів, паливно-регулюючої апаратури для авіації та інших галузей машинобудування.

Організаційна структура ХМЗ “ФЕД” включає всі основні підрозділи, що є типовими для великого промислового підприємства: виробництво та матеріально-технічне забезпечення, маркетинг та збут,

бухгалтерія, економіка та фінанси, технічний контроль, кадри, соціальне управління та ін. ХМЗ “ФЕД” має розгалужену функціональну структуру, підсистеми якої доцільно подати у вигляді табл.2 для подальшої формалізації запропонованої методики.

Таблица 2 –Характеристика функціональних підсистем ХМЗ “ФЕД”

Назва підсистеми	Код підсистеми	Мета функціонування	Ресурси	Характер показників	Підрозділи, що здійснюють функцію управління
1	2	3	4	5	6
Управління технічною підготовкою виробництва	01	Забезпечує виробництво нових виробів необхідною конструкторською та технологічною документацією і нормативною інформацією, підготовка випуску нових виробів	Ресурси розвитку підприємства	Нормативні	ВГК, ВГТ
Техніко-економічне планування	02	Забезпечення досягнення техніко-економічних показників, розробка бізнес-планів	Усі види ресурсів	Вартісні, зведені, натуральні	Планово-економічний відділ
Бухгалтерський облік	03	Виявлення фактичних значень техніко-економічних показників відхилення їх від планових та динаміки показників	Господарські процеси та засоби	Трудові, натуральні, вартісні	Головна бухгалтерія
Оперативне управління основним виробництвом	04	Забезпечення виробництва конкурентоспроможного продукцією, що задовольняє технічним умовам у кількості, встановленій виробничою програмною	Продукція у процесі виробництва	Натуральні, вартісні	ПДВ
Управління матеріально-технічним забезпеченням виробництва	05	Забезпечення ритмічного виробничого процесу необхідними сировиною, матеріалами, покупними комплектами виробів за оптимальними запасами	Матеріальні	Натуральні, вартісні	Відділ матеріально-технічного постачання, відділ зовнішньої комплектації та кооперації
Управління реалізацією і збутом готової продукції	06	Свочасне і повне забезпечення споживачів продукцією згідно з договорами та зобов'язаннями	Готова продукція	Натуральні, вартісні	Відділ збуту
Управління кадрами	07	Підготовка та раціональне використання кадрів	Трудові	Натуральні	Відділ кадрів

1	2	3	4	5	6
Управління якістю продукції	08	Забезпечення параметрів продукції згідно з технічними умовами	Продукція	Натуральні	ВТК, ВГК, ВГТ
Управління фінансами	09	Забезпечення і розподіл грошових коштів, необхідних для досягнення техніко-економічних показників	Грошові	Вартісні	Фінансовий відділ
Аналіз фінансово-господарської діяльності	10	Оцінка виробничо-господарської і фінансової діяльності підприємства та його підрозділів, виявлення внутрішніх резервів, прийняття рішень з управління	Інформаційні, техніко-економічні показники, що надають повну інформацію про виробничо-господарську та фінансову діяльність	Натуральні, вартісні, абсолютні, відносні	Бюро економічного аналізу, ПЕВ, економісти цехів
Контроль виконавчої дисципліни	11	Контроль за виконанням рішень	Згідно з характером рішення	Абсолютні, відносні	Підрозділ заводууправління
Управління допоміжним виробництвом	12	Забезпечення основного виробництва своєчасним і повним інструментальним, ремонтним, енергетичним, транспортним обслуговуванням	Основні засоби	Натуральні, вартісні	Інструментальний відділ, ВГМ, ВГЕ, транспортний відділ
Управління соціальним розвитком колективу	13	Забезпечення оптимальної відповідності цілей підприємства і особистих цілей працівників	Грошові	Вартісні	Відділ праці і заробітної плати
Управління маркетинговою діяльністю	14	Аналіз попиту та пропозиції на продукцію підприємства	Ринкові процеси	Натуральні, вартісні	Відділ маркетингу
Управління інвестиціями	15	Визначення прибутку на кожну одиницю вкладених ресурсів	Фондові ресурси	Вартісні	Фондовий відділ
Управління розвитком підприємства	21	Максимальне забезпечення стратегічного потенціалу та гнучкості визначення місії, стратегічний аналіз сильних і слабких сторін підприємства та його конкурентів	Інформаційні	Відносні	Відділ стратегічного управління, інформаційний відділ

Схема функціональної структури ХМЗ “ФЕД”, з точки зору процесної методології, тобто структура з її інформаційними зв’язками, наведена на рис.1.

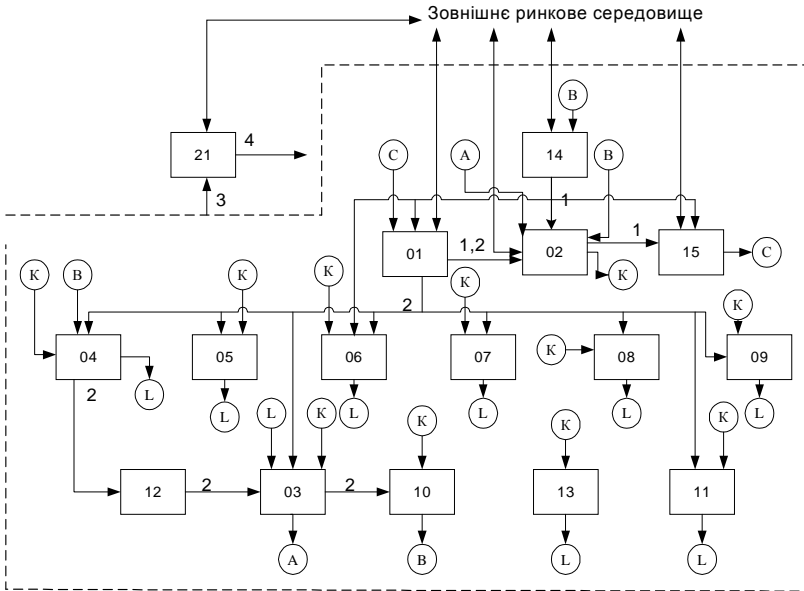


Рис.1 – Схема функціонально-процесної структури

Цифрами і літерами на схемі біля стрілок позначено характер і сутність інформаційних зв’язків між підсистемами, а саме:

1 – інформація про попит та пропозицію на продукцію, що випускається на підприємстві;

2 – нормативна інформація про конструктивний склад нового виробу, про витрати матеріальних, трудових ресурсів, технологічний маршрут виготовлення виробу, інформація про технічні характеристики виробу, про потрібне технологічне обладнання та матеріали;

3 – оперативна інформація про стан підприємства;

4 – інформація про коригування організаційної структури підприємства;

A – фактичні дані звітності;

B – дані про відхилення від запланованих показників, виявлені резерви виробництва та прийняті управлінські рішення;

K – планові показники виробничої програми випуску продукції;

L – оперативні дані про фактичний стан виробництва, матеріаль-

но-технічне постачання, виконання договірних зобов'язань по постачанню продукції, відпрацьований час, показники якості і браку продукції, витрата грошових ресурсів.

Згідно із запропонованою методикою об'єднаємо для дослідження всі підсистеми підприємства, наведені в табл.2, в п'ять основних блоків:

- основне виробництво (підсистеми 01, 04, 08, 12);
- фінанси (підсистеми 03, 09, 10);
- персонал (підсистеми 07, 11, 13);
- маркетинг (підсистеми 05, 06, 14);
- зовнішні зв'язки (підсистеми 02, 15, 21).

У дослідженні функціональних блоків будемо спиратися тільки на питання, які допоможуть зрозуміти характер організації, оцінити рівень її діяльності, виявити незадіяні ресурси й визначити можливі напрямки покращення ситуації. Пропонується утриматись від більш детального аналізу, за винятком області, щодо якої буде сконцентровано прийняття управлінського рішення.

На першому етапі, для виявлення найбільш і найменш успішних областей діяльності підприємства, опитування проводиться серед керівників підрозділів, що входять у функціональні блоки (за винятком оцінки власного підрозділу керівника) за 5-бальною шкалою.

Склад показників, що розраховуються:

- середнє значення оцінки по всіх респондентах по кожному показнику в певній області діяльності підприємства (функціональному блоці);
- середнє значення оцінки кожної області діяльності підприємства всіма респондентами;
- мінімальне (максимальне) значення оцінки області діяльності підприємства.

На другому етапі здійснюється опитування працівників підрозділів, які входять у функціональний блок, що отримав найменшу (найбільшу) бальну оцінку за показниками:

- мінімальне (максимальне) значення серед оцінки показників ефективності управління в підрозділі;
- середнє значення по кожному показнику ефективності управління;
- середнє значення по кожній причині, що обумовила визначений показник ефективності управління.

Продовження дослідження в цьому напрямку проводиться з метою виявлення причин, що призвели до кризового або гіршого серед інших підрозділів стану. Основні показники, що будуть отримані в результаті аналізу, мають періодичність формування щорічно або за

запитом керівника підприємства, при умові необхідності раптових змін у зовнішній і внутрішній політиці. На основі розрахованих показників приймається рішення про доцільність і напрямок змін в організаційній та функціональній структурі підприємства.

До основних управлінських рішень, що приймаються на основі отриманої в результаті аналізу інформації, відносяться :

- коригування організаційної структури;
- підтримка сильних сторін підприємства, виявлених у процесі оцінки;
- реорганізація слабких сторін підприємства, виявлених у процесі оцінки;
- розробка організаційно-структурної стратегії розвитку підприємства.

Процес опитування й розрахунку його результатів виконується в інформаційному відділі та здійснюється менеджером-консультантом цього відділу, а управлінські рішення на базі висновків рішення задачі приймаються у відділі стратегічного управління або особисто керівником підприємства.

Реалізація методики була здійснена на базі програмного забезпечення, що включає операційну систему Windows 98 (або більш нові версії) і систему управління базами даних (СУБД) Visual FoxPro 6.0. Доцільність автоматизованого вирішення задачі оцінки організаційної ефективності підприємства пояснюється великим обсягом вхідної і вихідної інформації, необхідністю розрахунків показників, оперативного прийняття рішень, зручним графічним представленням звітної документації, необхідністю захисту даних від несанкціонованого доступу.

Задача вирішується під керуванням інформаційного відділу, а також відділу стратегічного управління підприємства. При цьому автоматизуються роботи з обробки анкет, розрахунку рейтингів, складання загальних звітів. Задача вирішується щорічно, а також за запитом керівника підприємства у разі внутрішніх організаційних змін або змін у зовнішньому середовищі.

Етап формулювання та аналізу вимог до бази даних передбачає приведення інформаційного списку документів, що використовуються при існуючому способі обробки інформації. Вхідними документами є: запит на оцінку, методика оцінки, анкета функціонального аналізу підприємства, анкета організаційної діагностики підприємства. Результати діагностики подані в таких документах: рейтинг основних областей діяльності підприємства, рейтинг показників ефективності управління в області діяльності підприємства, рейтинг показників

ефективного керування в області діяльності підприємства, оцінка організаційної ефективності підприємства.

Зібрана на підприємстві інформація приведена до вигляду, зручного для проектування бази даних за методикою. Список реквізитів вихідних документів наведений у табл.3.

Таблиця 3 – Список реквізитів вихідних документів

№ п/п	Найменування реквізиту	Зміст
1	Дата	Дата дослідження
2	Мінімальне значення оцінки серед показників області діяльності	$\text{Min} \left(\frac{B_s}{n} \right)$
3	Мінімальне значення показника ефективності управління	$\text{Min} \left(\frac{B_k}{m} \right)$
4	Мінімальне значення оцінки областей діяльності підприємства	$\text{Min} \left(\frac{\sum_{i=1}^U SR1_{sr}}{10} \right)$
5	Мінімальне значення серед показників ефективності управління	$\text{Min} \left(\frac{\sum_{i=1}^V SR2_{kl}}{4} \right)$
6	Найменування відділу, що входить до області діяльності підприємства	Опис відділу області на основі коду області та коду відділу
7	Найменування негативної причини з мінімальним значенням в області	Опис причини стосовно області на основі коду питання
8	Найменування негативної причини з мінімальним значенням за показником ефективності управління	Опис причини стосовно показника на основі коду питання
9	Найменування області діяльності підприємства з мінімальним значенням	Опис негативної області на основі коду області
10	Найменування показника ефективності управління з мінімальним значенням в області	Опис негативного показника на основі коду показника

Загальна економіко-математична модель, за якою побудована методика функціонального аналізу, використовує ряд формул. Серед них:

1) Сума балів по кожному питанню анкети функціонального аналізу формується після введення результатів опиту в ПЕОМ і розраховується так:

$$B_s = B_1 + B_2 + \dots + B_n \rightarrow \max, \quad (1)$$

де B_s – сума балу по кожному питанню; s – порядковий номер питання у анкеті (порядковий номер причини), причому $s=1÷50$; B_n – бал n -ї

анкети; n – кількість анкет.

2) Середнє значення по кожній причині областей діяльності підприємства розраховується автоматично, на основі суми балів по кожному питанню за формулою

$$Sr1_s = \left(\frac{B_s}{n} \right) \rightarrow \max, \quad Sr1_s = 1 \div 5, \quad (2)$$

де $Sr1_s$ – середнє значення по кожній причині областей діяльності підприємства.

3) Середнє значення по кожній області діяльності підприємства розраховується автоматично, на основі середніх значень по кожній причині за формулою

$$Srs1_r = \frac{\sum_{s=1}^u Sr1_{sr}}{10} \rightarrow \max, \quad Srs1_r = 1 \div 5, \quad (3)$$

де $Srs1_r$ – середнє значення по кожній області діяльності підприємства; r – порядковий номер області діяльності підприємства, $r=1 \div 5$; u – кількість питань в області діяльності підприємства, $u=1 \div 10$; $Sr1_{sr}$ – середнє значення по s -й причині r -го показника.

4) Середнє значення по кожній причині показників ефективності управління розраховується автоматично, на основі суми балів по кожному питанню:

$$Sr2_k = \left(\frac{B_k}{m} \right) \rightarrow \max, \quad Sr2_k = 1 \div 5, \quad (4)$$

де $Sr2_k$ – середнє значення по кожній причині показників ефективності управління.

5) Середнє значення по кожному показнику ефективності управління розраховується автоматично, на основі середніх значень по кожній причині:

$$Srs2_L = \frac{\sum_{k=1}^v Sr2_{kL}}{4} \rightarrow \max, \quad Srs2_L = 1 \div 5, \quad (5)$$

де $Srs2_L$ – середнє значення по кожному показнику ефективності управління; L – порядковий номер показника, $L=1 \div 8$; v – кількість питань у показнику ефективності управління, $v=1 \div 4$; $Sr2_{kL}$ – середнє значення по k -й причині L -го показника.

У результаті дослідження виявлено найбільш слабку область серед п'яти (рис.2) – це управління персоналом (бальна оцінка – 1,8 за п'ятибальною шкалою).

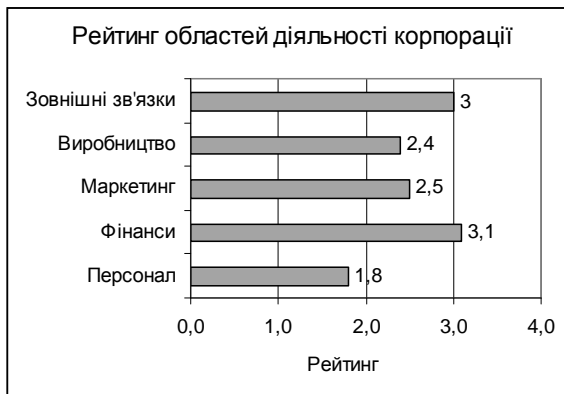


Рис.2 – Рейтинг основних областей діяльності ХМЗ “ФЕД”

Цю область діяльності забезпечують такі підрозділи ХМЗ “ФЕД”: відділ кадрів, заводоуправління, відділ праці і заробітної плати. Серед негативних факторів, що впливають на ефективність роботи зазначених відділів, більшість експертів назвали такі:

- структура відділів не оптимальна і вимагає змін;
- керівництво не прислухається до думки співробітників;
- відділи не сприяють розвитку потенціалу співробітників;
- відділи не володіють високою структурною адаптивністю;
- рівень оплати праці у відділах не відповідає складності виконуваної роботи;
- співробітникам відділів не надані перспективи кар'єрного росту;
- керівництво не уважно до продуктивності праці співробітників;
- не ведеться пошук шляхів поліпшення організації роботи у відділах;
- оцінка продуктивності праці працівника у відділах не обговорена заздалегідь;
- політика і методи керування відділами не відповідають зовнішнім умовам;
- методи роботи у відділах не залежать від стану зовнішнього середовища.

Дослідження показали, що є нагальна потреба в реорганізації системи управління кадрами і створенні департаменту управління персо-

налу з наданням йому функцій добору, підготовки та навчання працівників, тобто до функцій обліку та контролю додати функції планування, аналізу, організування, мотивування та регулювання [1, 2]. Дослідження за цією методикою можуть проводити як спеціальні консультуючі фірми, так і відділи всередині підприємства, які займаються стратегічним розвитком підприємства і діяльністю по удосконаленню його організаційної структури. Багато з них формують власні внутрішні анкети для аналізу та діагностування організації у вигляді докладних списків питань, на які може опертися менеджер-консультант при плануванні та виконанні дослідницької роботи.

Будь-яке підприємство має потребу в систематичних і дійових засобах контролю і виміру ефективності його функціонування, виміру наявного потенціалу для удосконалення організації і управління, підвищення рівня керованості, впровадження нової продукції, технологій, засвоєння нових ринків. Запропонована методика дає керівництву інструментарій для вияву сильних і слабких сторін у діяльності підприємства. Рейтинги, отримані в результаті оцінки організаційно-функціональної ефективності підприємства – це комплексна характеристика як загальної політики підприємства, так і політики всередині відділів. Вони спрямовані на підготовку та прийняття управлінського рішення при необхідності конкретних змін в організаційній структурі підприємства та його подальшого успішного розвитку.

1.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. – Львів: Нац. ун-т “Львівська політехніка”, “Інтелект-Захід”, 2002. – 228 с.

2.Мартыненко Н. Технология менеджмента: Учебник для студентов высш. уч. заведений. – К.: МП «Леся», 1997. – 800 с.

3.Свтушевський В.А. Основы корпоративного управления: Навч. посібник. – К.: Знання-Прес, 2002. – 317 с.

4.Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 336 с.

5.Гибсон Д., Иванцевич Д., Доннели Д. Организации: поведение, структуры, процессы: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 662 с.

6.Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления: Уч. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 157 с.

Отримано 15.05.2003

УДК 330.133.3

Є.В.ДОНЕЦЬ

Полтавський національний технічний університет ім. Юрія Кондратюка

ВПЛИВ ЦІНОВИХ ДЕФОРМАЦІЙ НА ЕФЕКТИВНЕ ВИКОРИСТАННЯ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ В УКРАЇНІ

Доводиться, що економічні процеси в Україні й регіонах характеризуються значними ціновими деформаціями. Це, в свою чергу, стає однією з причин нерівномірності в